Maketab Atef

الأسبوع الثالث

د. هويدا

Date: 26 / 2 / 2019

Page: المحاضرة ٢ علاقات دولية

- منهج النظم ← المدخلات ← عمليات ← مخرجات

← التغذية عكسية

① القطبية متعددة الأطراف (نظام تعدد الأقطاب).

② ثنائية قطبية ← الحرب الباردة ← أمريكا / الاتحاد السوفيتي

③ قطبية احادية ← حلف الوحدة المتصل

س/ من منظور منهج النظم قارن بين مرحلة تعدد الأقطاب والقطبية الثنائية؟

	تعدد الأقطاب	ثنائية القطبية
① من حيث المرونة	تستطيع الأقطاب الدخول والخروج بين الأحلاف بالمرونة	- صعوبة الخروج من الأحلاف. - وجود الايديولوجية المضادة - عدم وجود مرونة

* أهنا في مرحلة السيولة.
- دول الريادة ← في منتصف الهرم.
- دول الهامشية ← في أسفل الهرم.
- دول القمة ← في أعلى قمة الهرم.

* منهج المباريات ← يقوم على فكرة الرياضة. (الألعاب)

أنواع المباريات ① مباراة صفرية ← في حالة العداء بين الدول أو في حالة الصراع بين الدول - أي كل ما أخذ

② مكسبين ← حول إلى خسارة.

③ الاستراتيجية المساومة والتنازل أنت كسبت وأنا كسبت

Mahetab Atef

Date: Page:

* تتبلع الشرعية حالات الصراع

* مفهوم الاستراتيجي (الردع): تلويح باستخدام القوة العسكرية التهديد دون استخدامها.

س/ ما هي الشروط اللازمة حتى يكون الردع ناجحاً؟
- الشروط
1. توافر القدرة للرد (المقدرة الثأرية).
2. التصميم على استخدام المقدرة الثأرية.
3. إلحاق ضرر بالخصم يفوق المكاسب التي يحققها من الدرجة الأولى.
4. مصداقية الردع.
5. عقلانية الخصم.

"أهداف السياسة الخارجية"
1- المحافظة على الذاتية القومية والأمن القومي، وسيلتها عقد التحالف
2- الرخاء الاقتصادي.
3- الهيبة الدولية.
4- القوة.
5- السلام.

س/ ما المقصود بالحفاظ على الذات
1. الحفاظ على الدولة (بقائها)
2. الحفاظ على النظام السياسي

س/ ما المقصود الأمن ~~الخارجي~~
التحصن من العدوان المسلح
- أهداف السياسة الخارجية للدولة

Mahetab Atef

الأسبوع الثالث

"يا معين"

"ح"

Date: 26 / 2 / 2019

Page: محاضرة "٢" محاسبة شركات الأموال

نشأة ← تكوين ← إصدار الأسهم

حلال ← توزيع ربح / شراء

نهاية ← تصفية

سهم ← جزء من رأس المال

سند ← جزء من قرض

الأسهم

- نقدية
  - من البنك
    - دفعة واحدة
    - أجزاء / دفعات / أقساط
  - مؤسسين
  - مكتتبين
- عينية

الأسهم ← رأس مال المصدر 1/1000000 ← ٥٠ الأسهم

أسهم البنك ← رأس مال مرخص به 2000000

- القيمة الاسمية للسهم 100 / إصدار

فئة السهم 100

الاكتتاب ← أسهم المكتتبين / الأسهم

- عدد الأسهم المصدرة = رأس مال المصدر / عدد رسمي للسهم

$= \frac{1000000}{100} = 10000$ سهم

قيمة رسمي 100

- أسهم المؤسسين
- أسهم المكتتبين

الحاملين رأس مال الأسهم

قسط الاكتتاب ← ① قيمة تحصيل ② قيمة طلب

قسط تخصيص

قسط الأخير

* Mahetab Atef

Date: Page:

"مشاكل عند السداد على أقساط"

- الاكتتاب بالزيادة
  - الاكتتاب 15000
  - إصدار 100000 سهم
  - 5000 سهم زيادة
- التأخر في سداد الأقساط
  - يسدد الأقساط المتأخرة
    - قبل 12/31
    - بعد 12/31
  - لا يتم سداد الأقساط المتأخرة
    - بيع الأسهم المتأخرة
      - تغطي الأقساط المتأخرة
      - لا تغطي الأقساط المتأخرة

"المعالجة المحاسبية للأقساط المتأخرة"

مثال ورقة 76 1- رأس المال 5000000 جـ ، عدد الأسهم 1000000 سهم

القيمة الاسمية للسهم = 5ج

- قسط الاكتتاب 2ج
- قسط تخصيص 1.5ج
- قسط أول 1ج
- قسط أخير 0.5ج

تم تغطية الاكتتاب بالكامل حيث لا يوجد زيادة في الاكتتاب

← الأقساط

① طلبات عليها 1000000 سهم

② تحصيل / سداد متأخر

لـ 10000 سهم عن سداد القسط الأول

لـ 4000 سهم عن سداد القسط الأخير

#Mahetab Atef

Date: Page:

- المتأخرين سداد ٢٠ / ١٢ / ٣١ م سدد قبل انتهاء السنة الحالية.

الحل

① قسط الاكتتاب ← عدد الأسهم 1000 000 سهم ٢٠٢

① قيد طلب

من ح/ قسط الاكتتاب ٢مليون

إلى ح/ رأس المال ٢مليون

② قيد تحصيل

من ح/ البنك ٢مليون

إلى ح/ قسط الاكتتاب ٢مليون

② قسط التخصيص ← 100 000 سهم ١٥٢

قيد طلب

من ح/ قسط التخصيص 1500 000

إلى ح/ رأس المال 1500 000

قيد ② تحصيل

من ح/ البنك 1500 000

إلى ح/ قسط التخصيص 1500 000

③ القسط الأول ← ١٥ج

عدد الأسهم = 100 000 سهم
- أسهم متأخرة عن سداد القسط الأول 6000 سهم
عدد الأسهم المحصلة = 940 000 سهم

قيد طلب

من ح/ القسط الأول 1500 000

إلى ح/ رأس المال 1500 000

قيد تحصيل

من ح/ البنك 1410 000

إلى ح/ القسط الأول 1410 000

* المتأخر في القسط الأول ١٥ج × 6000 سهم = 90 000

④ القسط الأخير

طلب

من ح/ القسط الأخير 1000 000

إلى ح/ رأس المال 1000 000

تحصيل

من ح/ البنك 900 000

إلى ح/ القسط الأخير 900 000

المتأخر في القسط الأخير

10 000 سهم × 10

= 100 000 ج

Mahetab Atef

Date:
Page:

(ف) سداد ١٨٠ قسط المتأخرة ١٢/٣١ قبل نهاية السنة المالية

٩٠٠,٠٠٠ من د/ البنك

إلى مذكورين

٩٠,٠٠٠ م/ القسط الأول

٩٠,٠٠٠ م/ القسط الأخير

الميزانية

حقوق المساهمين الملكية	
٦٠٠٠٠٠٠ رأس المال مصدر	٩,٠٠٠,٠٠٠ البنك
(١٠٠٠٠٠ سهم العادية (بقيمة ٥٠ جنيه)	

* في حالة عدم سداد الأقساط قبل نهاية السنة

الميزانية

* حقوق المساهمين	
	٥,٨١٠,٠٠٠ البنك
٦٠٠٠٠٠٠ رأس المال المصدر	
١٠٠٠٠٠ سهم العادية الاسمية ٥٠	
(-) * الأقساط المتأخرة	
٩٠,٠٠٠ قسط الأول	
١٠٠,٠٠٠ قسط الأخير	
٥,٨١٠,٠٠٠ رأس المال المدفوع	

قسط أول	أخير	فو	فوائد تأخيرية
90,000	100,000	40,000	6,000

عند البيع = 10,000 سهم × 25 = 250,000 ج

قيد إثبات عملية البيع

250,000 من ح/ البنك (عمر البيع)

إلى مذكورين

90,000 ح/ قسط أول

100,000 ح/ قسط أخير

6,000 ح/ فوائد تأخيرية

4,000 ح/ م.ا.ع

50,000 ح/ المساهم القديم

عند البيع = 15 × 10,000 سهم = 150,000

من مذكورين

90,000 قسط أول

100,000 قسط أخير

4,000 م.ا.ع

56,000 فوائد

* قيد لسداد المساهم

50,000 من ح/ المساهم القديم

50,000 إلى ح/ البنك

* قيد سداد المساهم المستحق عليه

50,000 من ح/ البنك

50,000 إلى ح/ المساهم القديم

التعاريف المعرفية

النقود

طلب — عرض

عرض

- البنك المركزي له سلطة
- إصدار النقود

أ- تعريف ضيق M_1 - M_2 متوسط الأجل مثل الأسهم والسندات

ب- M_2 متوسط الأجل

ج- موسع M_3 - M_2 طويل الأجل

- النقود تختلف حسب اختلاف المتغيرات الاقتصادية الكلية
- أو حدث تغير في المتغيرات النقدية

أهمية النقود

المتغيرات الاقتصادية الكلية

نقدية — حقيقية

حقيقية
- الناتج القومي الإجمالي
- البطالة
- معدل الفائدة الحقيقي

نقدية

١- التضخم

* أي ارتفاع مش بإجمالي في الحساب المستوى العام للأسعار تعتبر نقدية

* كما: - لا يوجد تشغيل كامل لعناصر الإنتاج شرط عند كينز.

#Mahetab Atef

Date: Page:

النظريات

التجريبية — الكينزية — الكلاسيكية

الكلاسيكية

MV = PT

لمعادلة تحبيوح

1- M = كمية النقود المعروضة.

2- V = معدل سرعة تداول النقود.

3- P = المستوى العام للأسعار.

4- T = عدد المعاملات أو المبادلات.

* يفترض الكلاسيك أن سرعة تداول النقود ثابتة نسبياً وعدد المعاملات تعبر عن التوظف الكامل.

- زيادة المعروض تؤدي إلى زيادة المستوى العام للأسعار

وصلنا في الكتاب ل ص ٦٠

#Mahetab Atef

Date: 26/2/2019

Page: الاسبوع الثالث accounting محاضرة "٣"

Ch 2

Dr. ← Debt مدين
Cr. ← Credit دائن

Date	EXP	Dr	Cr
Jan. 1	Cash	320,000	
	capital		320,000
Jan. 5	Land	150 000	
	Building	50000	
	Equipment	100000	
	cash		300000
Jan. 10	Supplies Expense مصروف مواد	5000	
	Accounts Payable A.P الدائنين		5000
Jan. 15	A.P دائنين	3000	
	cash نقدية		3000
	Cash	14000	
	Car wash Revenue		14000
	Salaries Expense	4000	
	Cash		4000
	utilities Expense	2000	
	cash		2000

Definition of Accounting

In 1941 the American institute of certified public accountants (AICPA) is defined the accounting as follows:

> "Accounting is the art of recording, classifying and summarizing in a significant manner and in term of money, transactions and events which are, in part at least, of a financial character, and interpreting the results there of".

accounting had the following four functions:

1- Recording function.

2- Classifying function.

3- Summarizing function.

4- Interpreting function.

This definition describes what the accountants should they do in the practice. In 1966 the American accounting association (AAA) defined the accounting as follows:

> "Accounting is the process of identifying, measuring and communicating economic information to permit informed judgments and decisions by the users of information".

According to the above definition the accounting became an information system, its main objective is to communicate the economic information to its users through the financial statements.

Accounting includes the all elements of the communication process through the following,

1- The accountant is playing the preparer and sender of information about the enterprise.

2- The accounting information is the message that sent to the users.

3- The financial statements are the communication channel to the users.

4- The users of financial statements are the receivers of message.

We can report that the main objective of accounting is to provide the necessary information required to help the users of accounting information in decisions making.

Accounting is divided into some branches, each provide information which help the users in specific area, as follows:

1- Financial accounting.

2- Cost accounting.

3- Managerial accounting.

4- Governmental accounting.

5- Taxation accounting.

6- National accounting.

7- International accounting.

8- Auditing.

Our interest in this book is to cover the fundamentals of financial accounting.

Users of Financial Statements:

The users of financial statements include internal and external users. Internal users are management and different organizational levels. External users include present and potential investors, lender suppliers and other trade creditors, employees, customers, governments and their agencies.

The following figure shows the users of financial statements.

Figure (1)
Users of financial statements

Internal users
- Management.
- Other internal levels.

External users
- Investors.
- Lenders.
- Suppliers and other trade creditors.
- Employees.
- Customers
- Governments and their agencies.

Suppliers & Creditors

Suppliers and other trade creditors need accounting information that helps them to determine whether amounts owing to them will be paid when due.

Employees

Employees need accounting information that help them to assess the ability of enterprise to provide remuneration, retirement benefits and employment opportunities

Customers

Customers need accounting information that help them to assess the ability of enterprise to continuous.

Governments

Governments and their agencies need accounting information that help them to regulate the activities of enterprise, determine tax policies and provide the basis for national income and similar statistics.

Financial Statements: القوائم المالية

Financial statements are the communication channel to the internal and external users. It provides the necessary information required for decision - making responsibilities. Financial statements is a part of the process of financial reporting and includes two types of statements as follows.

1- Primary Financial Statements سؤال الشيت مهم

It provides the minimum information required to achieving the objectives of financial accounting. It includes the following statements:

1- The Income Statements: قائمة الدخل

It includes revenues, expenses, gains, losses and net profit or losses. The users of financial statements need this information to enable them to assess the ability of the enterprise to realize profits.

2) The Statement of Financial Position (Balance Sheet): قائمة المركز المالي

It includes assets, liabilities and owners' equity. The users of financial statements need this information to enable them to evaluate the financial position of the enterprise.

3- The Statement of Cash Flows: قائمة التدفق النقدي

It includes the cash inflows, cash outflows and net cash flow. The users of financial statements need this information to enable them to evaluate the cash position of the enterprise.

4) The Statement of Changers in Owners' Equity: قائمة حقوق الملكية

It includes the equity at the beginning of the period, changes in equity during the period and the equity at the end of period. The users of financial statements need this information to enable them to evaluate the changes in owners' equity for the enterprise during the period.

Basic Elements of Financial Statements: ⇐ عناصر القوائم المالية

There are ten interrelated elements of financial statements that are most directly related to measuring the performance and financial status of an enterprise as follows'[1]

Assets: أصول

Probable future economic benefits obtained or controlled by a particular entity as a result of past transactions or events.

Liabilities: خصوم

Probable future sacrifices of economic benefits arising from present obligations of a particular entity to transfer assets or provide services to other entities in the future as a result of past transactions or events.

Equity: حقوق الملكية

Residual interest in the assets of an entity that remains after deducting its liabilities in a business enterprise, the equity is the ownership interest.

---

(1) FASB concept No. 3, " elements of financial statements of business enterprises", December,1980 , FASB, accounting standards vol. 1, original pronouncements as of June 1, 1982, McGrow – Hill book company, June 1, 1982, pp. 3080 – 3121.

Decreases in net a... from transferring assets, rendering services, or incurring liabilities by the enterprise to owners. Distributions to owners decrease ownership interests (or equity) in an enterprise.

Comprehensive Income:

Change in equity (net assets) of an entity during a period from transaction and other events and Circumstances from non- owner sources. It includes all changes in equity during a period except those resulting from investments by owners and distributions to owners.

Revenues: — إيرادات

Inflows or other enhancement of assets of an entity or settlement of liabilities (or a combination of both) during a period from delivering or producing goods, rendering

services, or other activities that constitute the entity's ongoing major or central operations.

Expenses: مصروفات ص ١٢ من الشيت

Outflows or other using up of assets or incurrence of liabilities (or a combination of both) during a period from delivering or producing goods, Rendering services, or carrying out other activities that constitute the entity's ongoing major or central operations.

Gains:

Increases in equity (net assets) from peripheral or incidental transactions of an entity and from all other transactions and other events and circumstances affecting the entity during a period except those that result from revenues or investments by owners.

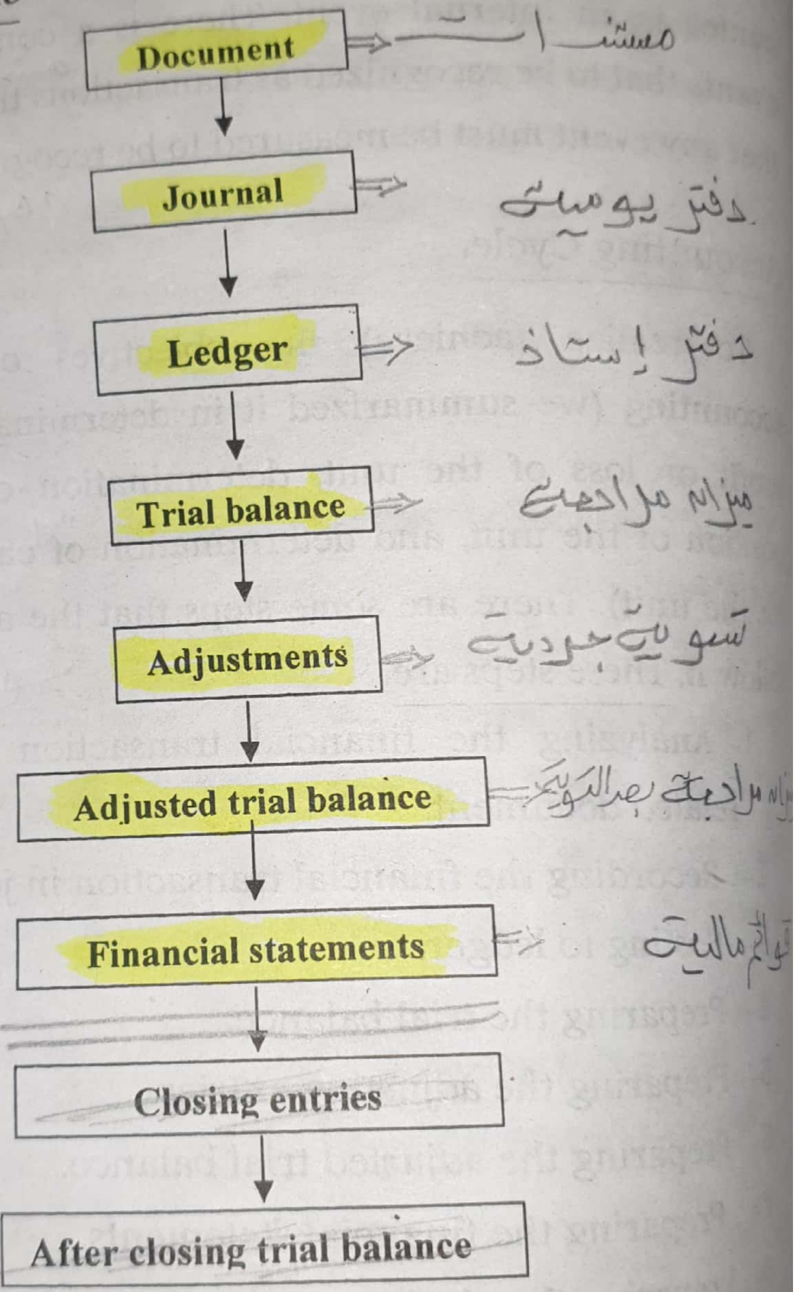
Losses:

Decreases in equity (net assets) from peripheral or incidental transactions of an entity and from all other transactions and other events and circumstances affecting the entity during a period except those the result from expenses or distributions to owners.

في الشيت ص ١٢

We can summarize the accounting cycle in the following exhibit

Accounting cycle الدورة المحاسبية



*حل الشيت لحد ص١٢ يوم الثلاثاء ٣/٢٦ يوم التسليم

26/12/

Example (1):

The following transactions are entered by Rehan car wash enterprise during his first month of operation:

1- On Jan.1,2017 : Rehan invested L.E. 320000 in the bank by the name of enterprise.

2- On Jan. 5, 2017: Fixed assets are purchased for L.E. 300000 in cash. The values assigned to the land, building and equipment are L.E. 150000, L.E. 50000 and L.E. 100000, respectively.

3- On Jan.10, 2017:cleaning supplies are purchased on account for L.E. 5000 from a distributor. all of the supplies are used during January.

4- On Jan. 15, 2017:paid L.E. 3000 to the distributor for the cleaning supplies. The remaining L.E. 2000 will be paid next month.

5- On Jan.25, 2017: gross receipts from car washes during January amount to L.E. 14000.

6- On Jan.27, 2017: wages and salaries paid for January amounted to L.E. 4000.

7- On Jan. 28, 2017: the utilities bill of L.E. 1600 for January is paid.

8- On Jan. 29, 2017: the owner withdrew 2000 cash for personal use.

Required: prepare the Journal entries in general Journal to record the transactions for January, 2013

Solution

The General Journal

Date	Explanation	Dr	Cr
Jan. 1	Cash	320000	
	Rehan, Capital		320000
	Cash invested by owner		
Jan. 5	Land	150000	
	Building	50000	
	Equipment	100000	
	Cash		300000
	Existing car was purchased for cash		
Jan. 10	Supplies Expense	5000	
	Accounts Payable		5000
	Cleaning supplies purchased and used		
Jan. 15	Accounts Payable	3000	
	Cash		3000
	Payment a portion of A/P		
Jan. 25	Cash	14000	
	Car Wash Revenue		14000
	Cash received from wash		

مصروف مرتبات

Jan.27	Wages & salaries Expense	4000	
	Cash نقدية		4000
	to record the payment of wages and salaries		
Jan. 28	Utilities Expense مصروفات كهرباء	1600	
	Cash		1600
	To record the payment of utilities		
Jan.29	Rehan, Drawings المسحوبات	2000	
	Cash النقدية		2000
	To record the drawing of the owner for his personal use.		

Ledger:

The ledger is the file or book that contains the groups of accounts of the enterprise or the complete collection of all accounts of the enterprise. There are two types of the ledger, general ledger, and subsidiary ledgers.

The small enterprises and companies which has a little numbers of transactions use only one ledger in collection of all accounts, we call it the general ledger. The big companies and the small enterprises which have a large numbers of transactions use subsidiary ledgers to collect the similar accounts from the subsidiary journals in one subsidiary ledger. Such as an account payable subsidiary ledger which

4- Footings, after posting all transactions related to the specific account from the general journal, we calculate the totals of the amounts on each side of the account.

5- Determining the balance of an account, after footings, the balance of T account is obtained by subtracting the smaller sum from the larger sum. If the sum of the debit side exceeds the sum of the credit side, the account has a debit balance. If the sum of credit side exceeds the sum of the debit side, the account has a credit balance.

Example (2):

To explain the process of preparation of the T account, we will use the demonstration problem Solved in the current chapter. دفتر الأستاذ

Dr	Cash		Cr
Jan.1, Rehan, Capital	320000	Jan.5 Sundries	3000
Jan.25 Car wash revenue	14000	Jan. 15 A/P	300
		Jan. 27 Wages & salaries expense	40
		Jan. 28 Utilities expense	16
		Jan. 29 Rehan, drawings	20
		Jan. 31 Debit balance	234
	334000	لرصيد مدين 334000 - 310600 = 23400	334
Feb.1 Debit balance	23400		

بنشوف ال Cash في قيود اليومية ونشوفها Cr أو Dr ونحطها في دفتر الأستاذ.

Rehan, Capital

Dr		Cr	
Jan.31 Credit balance	320000	Jan.1 Cash	320000
	320000		320000
		Feb.1 Credit balance	320000

Land

Dr		Cr	
Jan.5 Cash	150000	Jan.31 Debit balance	150000
	150000		150000
Feb.1 Debit balance	150000		

Building

Dr		Cr	
Jan.5 Cash	50000	Jan.31 Debit balance	50000
	50000		50000
Feb.1 Debit balance	50000		

Equipment

Dr		Cr	
Jan.5 Cash	100000	Jan.31 Debit balance	100000
	100000		100000
Feb.1 Debit balance	100000		

Supplies Expense

Dr		Cr	
Jan.10 A/P	5000	Jan.31 Debit balance	5000
	5000		5000
Feb.1 Debit balance	5000		

Accounts Payable

Dr		Cr	
Jan.15 Cash	3000	Jan.10 Supplies expense	5000
Jan.31 Credit balance	2000		
	5000		5000
		Feb.1 Credit balance	2000

Car Wash Revenue

Dr		Cr	
Jan.31 Credit balance	14000	Jan.25 Cash	14000
	14000		14000
		Feb.1 Credit balance	14000

Wages & Salaries Expense

Dr		Cr	
Jan.27 Cash	4000	Jan.31 Debit balance	4000
	4000		4000
Feb.1 Debit balance	4000		

Utilities Expense

Dr		Cr	
Jan.28 Cash	1600	Jan.31 Debit balance	1600
	1600		1600
Feb.1 Debit balance	1600		

Rehan, Drawings

Dr		Cr	
Jan.29 Cash	2000	Jan.31 Debit balance	2000
	2000		2000
Feb.1 Debit balance	2000		

Example (3):

To explain the process of preparation of the trial balance, we will use the demonstration problem solved in the current chapter.

سرأله المراجعة

Rehan Car Wash

Trial Balance

January 31, 1997

Account Title	Debit	Credit
Cash	23400	
Land	150000	
Building	50000	
Equipment	100000	
Accounts payable		2000
Rehan, capital		320000
Car wash revenue		14000
Supplies expense	5000	
wages and salaries expense	4000	
Utilities expense	1600	
Rehan, drawings	2000	
	336000	336000

Example (4):

The following transactions are incurred during December 2017. (Omar enterprise – expert consulting services).

1- December 1, the owner invested L.E. 250000 in the bank by the name of the enterprise.

2- December 5, purchased land and building for L.E.60000 paid 20000 and remainder on credit. the cost of land L.E. 35000 and the remainder for building.

3- December 7, purchased L.E. 1000 in miscellaneous supplies on an open account. The enterprise has 30 days to pay for the supplies.

4- December 10, billed a client L.E. 5000 for services rendered by expert in helping to install a new computer system.

5- December 12, paid L.E. 1000 bill from the local newspaper for advertising for the month of December.

6- December 15, received 50% of the amount billed client on December 10.

7- December 20, received cash of L.E. 4000 for services provided in assisting a client in selecting software for its computer.

8- December 24, purchased a computer system for L.E. 10000 in cash.

9- December 25: paid L.E. 2500 of salaries and wages for December.

10- December 31: received and paid L.E. 1500 in gas, electric, and water, bills.

11- December 31: paid L.E. 500 of supplies purchased in December7.

Required:

1- Prepare journal entries on the books of expert consulting services to record the transactions entered into during the month.

2- Post the above transactions to the ledger and determine the balance of each account using the T account form.

3- Prepare a trial balance at December 31, 2017.

* لابد احتمال كبير يكون الامتحان بالشيت

Solution

* نعتبره السؤال في الامتحان

1- the general journal.

Date	Explanation	Dr	Cr
Dec.1	Cash	250000	
	Omar, Capital رأس المال		250000
	To record the investment of the owner		
Dec. 5	Land	35000	
	Building	25000	
	Cash		20000
	Accounts Payable		40000
	To record the purchasing of assets		
Dec. 7	Miscellaneous Supplies	1000	
	Accounts Payable		1000
	To record the supplies on account		
Dec.10	Accounts Receivable	5000	
	Consulting Fees Earned		5000
	To record services rendered to clients		
Dec. 12	Advertising Expense	1000	
	Cash		1000
	To record the payment of advertising		
Dec.15	Cash	2500	
	Accounts Receivable		2500
	To record the collection of 50% of A/R		
dec.20	Cash	4000	
	Consulting Fees Earned		4000
	To record the collection of services rendered		
Dec.24	Office Equipment	10000	
	Cash		10000
	To record the purchasing of a computer		

٣- الدور الاستشاري: وتقوم إدارة الموارد
تكوين وتنمية الكفاءات البشرية، وذلك من خ
للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بأنشطة التعيين
ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وتسريح الموظفين
بعض برامج المزايا والخدمات مثل: التأمين الصح ضد الحوادث، والإحالة للتقاعد، والأجازات...إلخ. كما تلعب ورا هاماً في التعامل مع مشاكل العاملين وشكواهم والدفاع عن حقوقهم، وتنمية علاقات عمل جيدة داخل المنظمة.

٤- الدور الإستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في صياغة إستراتيجية المنظمة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي إستراتيجيات أعمال، كما أنها تكفل تحقيق خطط المنظمة الإنتاجية والتسويقية بنجاح.

كما تتطلب المنظمات الآن وأكثر من أي وقت مضى موارد بشرية قادرة على إدارة نفسها، وفرق عمل يمكنها القيام بأنشطة الموارد البشرية المتعلقة بها، وذلك بتركيز دور إدارة الموارد البشرية أيضاً على:

١- تشجيع عملية التعلم وإحداث التغيير والنمو، أي يجب التأكد من أن الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تعمل على تدعيم جهود التنمية المستمرة والتعلم المستمر والأداء المرتفع.

٢- دعم عمليات الابتكار والتطوير والإبداع.

٣- النظر إلى الموارد البشرية ومعاملتها كعملاء داخليين.

٥- الأي مفهوم الشراكة مع الموارد البشرية في الوحدات التنظيمية التنـ

٥- أن تسير إستراتيجيات الموارد البشرية بشكل متواز وإلى جانب

إستراتيجيات المنظمة.

٦- أن يمارس أخصائي الموارد البشرية عملهم مع عملائهم كشـ

وبدرجة كبيرة من التعاون وروح العمل الجماعي.

٧- أن يتم قياس وتحديد انعكاسات إستراتيجيات الموارد البشرية ع

الأداء الاقتصادي للمنظمة.

٨- أن تنبثق إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية من حاجات الأشـ

وليس من المخصصات المالية المرصودة لها.

٩- النصح والإرشاد لاسيما عند إجراء عمليات التغيير في كـ

المستويات الإدارية.

١٠- تطوير نظام اتصال فعال لمعاونة مختلف الوحدات التنظيمية ا

ترغب بقوة في العمل من تلقاء نفسها.

وعلى ذلك، فإن الدور الجديد المتوقع من إدارة الموارد البشرية التعضيد للوحدات التنظيمية التنفيذية وليس إزاحتها بالقوة والإحـ محلها. وبمعنى آخر مساعدة كافة المستويات الإدارية في مختـ مواقع العمل على تنمية وتطوير المهارات والقدرات التي تحتاجها ا أداء أعمالها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم نتائج الأداء التنظيمي.

ووفقاً لهذا المنطق، ستتحول نظم الموارد البشرية في المنظمـ من كونها مجرد عبء أو تكلفة تتحملها تلك المنظمات لأداء الأعمـ إلى مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: الوظائف التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية:

نوضح فيما يلي الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، ثم نوضح وظائفها الحديثة أو المستجدة، لنصل في النهاية إلى نطاق وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك كما يلي:

٤/١- الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية:

من أجل تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية السابق توضيحها، تمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمة مجموعة من الوظائف التقليدية التي تتضمن مجموعة من العمليات الفرعية، وتتمثل هذه الوظائف التقليدية فيما يلي:

١- تخطيط الموارد البشرية.

٢- تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف: التوظيف (ويتضمن: الاستقطاب - الاختيار - التعيين - التسكين).

٣- تنمية الموارد البشرية: (ويتضمن: التدريب- إعادة التأهيل- الترقية).

٤- تقييم الوظائف: (ويتضمن: إعداد سياسات الأجور والمرتبات - تصميم برامج الحوافز والتعويضات والمنافع والمكافآت).

٥- تقويم الأداء البشري.

٦- إدارة المسار الوظيفي.

٧- إدارة علاقات العمل.

٨- إدارة عمليات السلامة والصحة المهنية.

٩- حفظ السجلات والمعلومات البشرية.

١٠-المفاوضة الجماعية.

١١-صيانة الموارد البشرية.

١٢-تطبيق نظم الانضباط والجزاءات.

٢/٤- الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

توجد العديد من التغييرات الهامة التي بدأت تطرأ على دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات مع مطلع القرن الجديد لعل من بينها المساهمة في:

١- إدارة المعرفة أو رأس المال الفكري.

٢- إدارة الأداء.

٣- بناء الولاء والالتزام في موقع العمل.

٤- إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي.

٥- دراسة اقتصاديات الموارد البشرية.

٦- تطبيق إستراتيجية التمكين.

٧- إدارة التنوع الثقافي.

٨- إعادة هندسة نظم الموارد البشرية.

٩- الاستفادة من تأثير التكنولوجيا على تطوير الممارسات التقليدية.

١٠- صياغة استراتيجيات تعظيم إنتاجية الموارد البشرية.

١١- تطبيق إستراتيجية التقلص التنظيمي والإسناد الخارجي.

١٢- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
١٣- صياغة إستراتيجيات صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها (خطط: المنافع، الصحة والسلامة، الضغوط والقلق، الأمن الوظيفي في منظمات متعددة الثقافات).
١٤- صياغة برامج جودة الحياة الوظيفية والخروج التنظيمي.
١٥- بحوث الموارد البشرية.
١٦- إدارة الموارد البشرية الدولية.
١٧- صياغة إستراتيجيات تحسين المركز التنافسي.
١٨- المساهمة في حل مشكلات الاندماج.
١٩- التعامل مع القضايا القانونية لإدارة الموارد البشرية.
٢٠- صياغة أخلاقيات المهنة (أخلاقيات ممارسة وظيفة الموارد البشرية) من خلال وضع ميثاق شرف أخلاقي لإدارة الموارد البشرية.
٢١- تقييم الأداء المتوازن.

٣/٤- نطاق وظائف إدارة الموارد البشرية:

في ضوء الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وفي ضوء الوظائف الحديثة لهذه الإدارة، يمكن القول أنه توجد ثلاثة مجالات أساسية تكون نطاق وظائف إدارة الموارد البشرية وهي:

١- جذب للموارد البشرية: أي جلب الموارد البشرية التي تتسم بالكفاءة والفعالية بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال ممارسة أنشطة مثل:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتوصيف وتصنيف وتصميم الوظائف.
- التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتسكين).
- تنفيذ ترتيبات العمل المرنة.
- تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية.

٢- المحافظة على الموارد البشرية: أي إشباع احتياجات الموارد البشرية بما يضمن رضاها وولائها، ومن ثم بقائها واستمرارها، والاستمرار في تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال ممارسة أنشطة مثل:

- التعويض المالي والمعنوي (الأجور والحوافز والمزايا).
- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية والترقيات.
- التدوير الوظيفي.
- صيانة الموارد البشرية من خلال خطط: المنافع، الصحة والسلامة المهنية، الأمن الوظيفي، مواجهة الضغوط والقلق.
- بناء الولاء والالتزام في مواقع العمل.
- إثراء وتكبير الوظائف.

٣- تنمية الموارد البشرية: أي الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية من خلال ممارسة أنشطة مثل:

- التدريب.
- إعادة التأهيل.
- تقويم الأداء.

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

مقدمة:

يتعرض هذا الفصل لموضوع تخطيط الموارد البشرية، حيث يتناول هذا الفصل مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميتها، ثم العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية والتي تنقسم إلى عوامل داخلية وخارجية، يلي ذلك مناقشة خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية بداية من تحديد أهداف المنظمة، ثم تحليل جانبي الطلب والعرض، وإيجاد التوازن بينهما، ثم إعداد الخطط والجداول التفصيلية، ثم تطبيق الخطة ومتابعتها، والتعرف على التغذية العكسية للمعلومات، ونختتم هذا الفصل بمناقشة مشكلات تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

نتعرض فيما يلي لمفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته، وذلك كما يلي:

١/١ - مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد

لو جاب تعريف الموارد البشرية أكتب ٣ على الأقل

كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.

وقد تعددت التعريفات والمفاهيم المختلفة لتخطيط الموارد البشرية، حيث يعرفه علي السلمي بأنه "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة (في تنظيم محدد) وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً"، ويعرفه محمود الخطيب بأنه "الوظيفة الخاصة بتقدير احتياجات المنظمة من الأفراد كماً وكيفاً في فترة زمنية مقبلة واختيار أنسب السبل لتوفير هذه الاحتياجات"، ويرى Gary Dessler أنها "العملية التي تشمل التنبؤ والتطوير ومراقبة الموارد البشرية ومن خلال ذلك يتحدد للمنظمة العنصر البشري كماً ونوعاً والتي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها"، ويرى آخرون أنه "تقدير احتياجات المشروع من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتدبيرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية".

وينص تخطيط الموارد البشرية على ضرورة:

١- التحليل المنظم والمستمر للعمالة المتاحة للمنظمة.

٢- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة على ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها، والاسترشاد بموقفها الحالي الذي يسفر عنه التحليل.

٣- التخطيط المستقبلي للعرض والطلب على العمالة للتأكد من حدوث التوازن بينهما بالشكل الذي يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لها.

كما يتضمن تخطيط الموارد البشرية ثلاثة أبعاد أساسية هم:

١- **البعد الكمي**: ويتضمن عدد الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة خلال فترة الخطة، ويتوقف هذا العدد على عدة عوامل أهمها (مستوى الإنتاجية المطلوب تحقيقه، ومعدلات دوران العمل، والتغيرات مثل: ساعات العمل، والأجازات، ومستوى التكنولوجيا المتوقع استخدامه، ... إلخ).

٢- **البعد النوعي**: ويقصد به مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة في الموارد البشرية خلال فترة الخطة ويتأثر ذلك بـ (المستوى التعليمي، والمستوى التدريبي، والمستوى التكنولوجي، وتنوع الأعمال والوظائف).

٣- **البعد الزمني**: ويقصد به المدى الزمني الذي تعد عنه خطة الموارد البشرية، ويمكن تقسيم هذه الخطة إلى(طويلة- متوسطة- قصيرة المدى).

٢/١- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف في المنظمات، ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة، والتأكيد على حسن استخدامها، والاستفادة منها الاستفادة القصوى لزيادة الفعالية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها.

وتظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية في الدول النامية بشكل خاص، حيث أن مقتضيات التنمية فيها تعتمد في الأساس على الموارد البشرية

وإعدادها الإعداد المناسب، وتنميتها واستثمارها الاستثمار السليم، وتوجيه قدراتها وأفكارها وطاقاتها الوجهة المناسبة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال التخطيط العلمي لها. فقد تبين أن إهمال التخطيط لها قد يؤدي إلى خلل في تركيبتها، فيكون ثمة فائض في بعض المهن وعجز في مهن أخرى، الأمر الذي يؤثر على نشاط الاقتصاد بشكل عام.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في:

١- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات اللازمة، وتبني سياسات وظيفية على أساس الطلب والعرض منها.

٢- التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج.

٣- توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب، ورسم السياسات المناسبة لتلك الأنشطة على أساس تخطيط الموارد البشرية، وتحقيق التكامل بين خطط الموارد البشرية والخطط والتنبؤات المالية للمنظمة.

٤- تحقيق الأهداف الفردية للموارد البشرية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة، التي تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم، وتخطيط مستقبلهم الوظيفي، وتحديد احتياجاتهم من التدريب والتنمية.

٥- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

٦- تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.

٧- الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلاً والتخلص من البطالة، حيث تتضح أعداد العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة والممكن إنجاز العمل بدونها.

٨- تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلاً وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلاً.

٩- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها، والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة.

١٠- يساهم تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك عن طريق تقديم الوسائل اللازمة لتحقيق المخرجات المطلوبة في عملية التخطيط.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى داخلية وخارجية، وذلك كما يلي:

١/١- العوامل الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

توجد مجموعة من العوامل الداخلية للمنظمة تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن أبرزها ما يلي:

١- **أهداف المنظمة:** حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من الموارد البشرية ونوعيتها، ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

٢- **الوضـع المـالي:** ويتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية مما يؤثر على أنشطة أخرى، مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل، والتأثير على برامج التدريب والحوافز...إلخ.

٣- **التغيـرات التنظيميـة:** تعتبر التغيرات التنظيمية مثل إعادة توزيع العاملين على الوظائف، أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

٤- **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

وتعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها، ويجب عليها التحكم بها ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية تخطيط الموارد البشرية، تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط ومهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية.

٢/٢- العوامل الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

كما توجد مجموعة من العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر أيضاً في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن أبرزها ما يلي:

١- **العوامل الاقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها، مثل التضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

٢- **سياسة الدولة في العمالة:** وتتضمن التشريعات القانونية التي تضعها الدولة، مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ...إلخ.

٣- **العوامل التكنولوجية:** ويقصد بها نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة، مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة، وكذلك أثر ذلك على برامج تدريب وتنمية وتطوير العاملين.

٤- **أوضاع سوق العمل:** ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل، من حيث الفائض أو العجز، وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

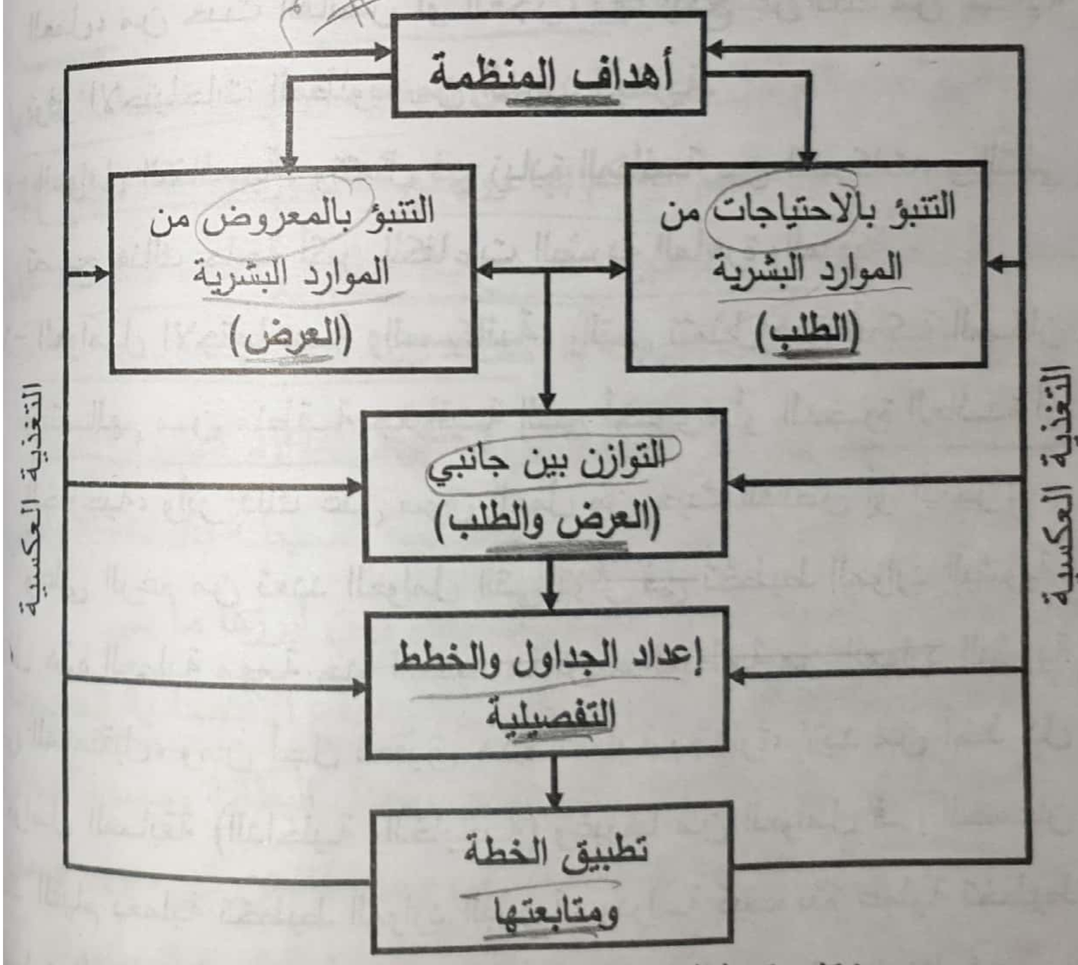
٥- **العوامل التنافسية:** وتتمثل في زيادة المنافسة بين الشركات، وبالتالي تصبح هناك حاجة أكبر للكفاءات البشرية الماهرة والمدربة.

٦- **العوامل الاجتماعية والسكانية:** والتي تتمثل في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى، أو الهجرة العائدة أو الخارجية، وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

وعلى الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية، تظل هذه العملية مهمة جداً لتحديد ما تريده المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، ومن أجل تحقيق هذه العملية بجدارة، لابد من أخذ كل العوامل السابقة (الداخلية والخارجية) وغيرها من العوامل في الحسبان عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية، ودراسة كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية الذي يعتبر الخطوة الأولى للنمو البشري في المنظمات.

ثالثاً: خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية على المقارنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية (الطلب)، وبين المعروض بالفعل من هذه الموارد لتحديد الفائض أو العجز، على أن يتم ذلك في ضوء أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، ثم القيام بعد ذلك بإعداد الجداول والخطط التفصيلية، وأخيراً تطبيق الخطة ومتابعتها، مع ضرورة القيام بالتغذية العكسية في جميع مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية، وذلك كما يتضح من الشكل التالي:



شكل رقم (٢) خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

يتضح من الشكل السابق أن الخطوات التفصيلية التي يجب على المخطط إتباعها حتى يصل إلى خطة موارد بشرية سليمة وقابلة للتطبيق تتمثل فيما يلي:

٣/١- تحديد أهداف المنظمة.

٣/٢- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحليل جانب الطلب).

٣/٣- التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية (تحليل جانب العرض).

٣/٤- إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب من الموارد البشرية.

٣/٥- إعداد الخطط والجداول التفصيلية.

٣/٦- تطبيق الخطة ومتابعتها.

٣/٧- التغذية العكسية.

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

٣/١ - تحديد أهداف المنظمة:

يجب أن يكون القائمين بعملية تخطيط الموارد البشرية على دراية وإلمام تام بأهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، حيث يعتبر ذلك نقطة البداية، ويستتبع ذلك قيام القائمين بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية، سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي يتم تقديمها، يضاف إلى ذلك أهمية دراسة وتحديد خطط المنظمة طويلة وقصيرة المدى فيما يتعلق بالثبات أو النمو أو الانكماش، وتبعاً لما هو سائد من عوامل داخلية وخارجية وسوق العمل.

٣/٢ - التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحليل جانب الطلب):

وتتعلق هذه الخطوة بتقدير الطلب على العمالة، حيث يتم تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء حجم الأعمال المتوقع في المستقبل، ويتطلب هذا التقدير والتنبؤ القيام بما يلي:

(١) تقدير وتحديد نوع الأعمال ونوعية العمالة اللازمة لأداء هذه الأعمال: ويتطلب ذلك من مخططي الموارد البشرية القيام بـ (تحليل طبيعة نشاط المنظمة ونظم الإنتاج والأداء المستخدمة - تحليل وتوصيف الوظائف- تحليل التنظيم- تقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية).

(٢) تقدير وتحديد أعداد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال: ويتطلب ذلك من مخططي الموارد البشرية القيام بـ (تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه - تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية - تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة - تحليل احتياجات الإحلال سواء بسبب حالات الترك الدائم أو المؤقت للوظيفة).

وتتعدد الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، وذلك ما بين أساليب تعتمد على الحكم أو التقدير الشخصي إلى أساليب تقوم على الأسس الرياضية والإحصائية، وفيما يلي عرض لهذين النوعين من الأساليب:

(١) الأساليب المعتمدة على التقدير أو الحكم الشخصي (الأساليب غير الكمية):

أ- طريقة مراكز العمل Work-Center Technique.

ب- طريقة خبرة الإدارة Managerial Estimates.

ت- طريقة المجموعة الاسمية Nominal Group Technique.

ث- أسلوب دلفي Delphi Technique.

(٢) الأساليب الإحصائية (الكمية):

أ- تحليل الارتباط والانحدار Correlation/Regression Analysis.

ب- نسب الإنتاجية Productivity Ratios.

ت- تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis.

وفيما يلي عرض لأكثر هذه الطرق شيوعاً:

(١) الأساليب المعتمدة على التقدير أو الحكم الشخصي (الأساليب غير الكمية):

ومن أكثر الأساليب المعتمدة على التقدير أو الحكم الشخصي شيوعاً هما طريقتي خبرة الإدارة، وطريقة دلفي أو الخبراء المتخصصين:

أ- **طريقة خبرة الإدارة Managerial Estimates**: وفقاً للحكم والتقديرات الشخصية للإدارة يقوم المديرون بعمل تقديرات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وقد يتم عمل هذه التقديرات على مستوى مديري الإدارة العليا ثم تمرر إلى أسفل، وقد يقوم بها المديرون في المستويات الأدنى ثم تمرر إلى أعلى لمراجعتها، أو قد يقوم بها معاً كلاً من المديرين في المستويات العليا والدنيا.

ب- **أسلوب دلفي Delphi Technique**: يقوم هذا الأسلوب على أهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل، فيقوم كل واحد منهم بعمل تقدير مستقل لهذا الطلب، ويتم تجميع هذه الآراء من خلال وسيط (منسق) الذي يقوم بتقدير كل التنبؤات المستقبلية، وتقديمها إلى الخبراء مرة أخرى لمراجعة تقديراتهم في ضوء هذه التنبؤات والخاصة بباقي الخبراء، وتتكرر هذه العملية حتى يتم الوصول إلى حالة إجماع على تقدير معين للطلب المستقبلي على الموارد البشرية لهذه المنظمة.

(٢) الأساليب الإحصائية (الكمية):

تتعدد الطرق الإحصائية المستخدمة لتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتعتمد معظم هذه الطرق على بيانات تاريخية تساعد على التنبؤ بالطلب المتوقع، ومن أكثر هذه الطرق استخداماً وشيوعاً طريقة تحليل السلاسل الزمنية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

طريقة تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analysis في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: وتقوم هذه الطريقة على استخدام البيانات المتاحة عن مستويات العمالة أو التوظيف في إحدى المنظمات، في فترة زمنية ماضية (سلسلة زمنية) في تقدير الطلب عليها في المستقبل. أما إذا كان المنظمة جديدة فيمكن الاستعانة بأرقام عن منظمات مماثلة لفترة ماضية، ويشترط للسلسة الزمنية أن تمتد لفترة مناسبة وأن تكون هذه الفترة من الفترات الطبيعية التي لم يحدث فيها تغيرات فجائية أو أحداث ضخمة، وأن يتم تخليص البيانات من التقلبات الدورية أو الموسمية التي يمكن أن تنتابها. وتفترض هذه الطريقة أن العوامل التي أثرت على مستويات العمالة أو كانت حاكمة في الماضي سوف يستمر أثرها في المستقبل.

مثال: البيانات التالية تعبر عن تطور حجم العمالة في إحدى المنظمات خلال السنوات الخمس الماضية، والمطلوب بالاستناد إلى هذه البيانات توقع حجم العمالة خلال الثلاث سنوات القادمة، مع فرض بقاء أهداف وأنشطة الشركة على ما هو عليه، وعدم حدوث أي تغيرات في المتغيرات البيئية (سواء الداخلية أو الخارجية):

السنوات	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨
حجم العمالة	١١٨	١٤٧	١١٢	١٢٣	١٤٠

الحل: يتم استخدام معادلة خط الاتجاه العام لتحليل بيانات هذه السلسلة الزمنية وتقدير حجم الطلب على العمالة في المستقبل وذلك كما يلي:

ص = أ + ب س

حيث أن ص هي حجم الطلب المتوقع على العمالة لأي سنة من السنوات (المتغير التابع)، أ هو الجزء الثابت من المعادلة، ب هي معدل التغير أو ميل خط الاتجاه العام، س هي السنوات (المتغير المستقل).

ولتحديد قيمة كل من (أ، ب) يمكن استخدام المعادلتين التاليتين لإيجاد قيمة كل منهما:

مج ص = أ ن + ب مج س

مج س ص = أ مج س + ب مج $س^2$

و ن هي عدد السنوات في السلسلة الزمنية

ولحساب قيم مج س، مج س ص، مج $س^2$ ، نقوم بإعداد الجدول التالي:

السنوات	ص	س	$س^2$	س ص
٢٠١٤	١١٨	١	١	١١٨
٢٠١٥	١٤٧	٢	٤	٢٩٤
٢٠١٦	١١٢	٣	٩	٣٣٦
٢٠١٧	١٢٣	٤	١٦	٤٩٢
٢٠١٨	١٤٠	٥	٢٥	٧٠٠
المجموع	٦٤٠	١٥	٥٥	١٩٤٠

بالتعويض في المعادلة الأولى: ٦٤٠ = ٥ أ + ١٥ ب (بالضرب x ٣ والطرح من ٢)

وبالتعويض في المعادلة الثانية: ١٩٤٠ = ١٥ أ + ٥٥ ب

١٩٤٠ = ١٥ أ + ٥٥ ب

- ١٩٢٠ = ١٥ أ + ٤٥ ب

٢٠ = صفر + ١٠ ب

وبالتعويض في المعادلة ١ لإيجاد قيمة أ

ب = ٢٠ / ١٠ = ٢

٦٤٠ = ٥ أ + (١٥ x ٢)   ٦٤٠ = ٥ أ + ٣٠

٥ أ = ٦٤٠ - ٣٠ = ٦١٠   أ = ٦١٠ / ٥ = ١٢٢

وبالتالي تكون **معادلة خط الاتجاه العام: ص = ١٢٢ + ٢ س**

وبالتعويض عن قيم (س) خلال الثلاث سنوات القادمة يمكننا تقدير حجم الطلب على العمالة (ص)، وذلك كما يلي:

- عام ٢٠١٩ تكون قيمة (س) = (٦)، وبالتالي يكون حجم الطلب على العمالة (ص) = ١٢٢ + (٢ x ٦) = ١٣٤ فرداً.
- عام ٢٠٢٠ تكون قيمة (س) = (٧)، وبالتالي يكون حجم الطلب على العمالة (ص) = ١٢٢ + (٢ x ٧) = ١٣٦ فرداً.
- عام ٢٠٢١ تكون قيمة (س) = (٨)، وبالتالي يكون حجم الطلب على العمالة (ص) = ١٢٢ + (٢ x ٨) = ١٣٨ فرداً... وهكذا.

٣/٣- التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية (تحليل جانب العرض):

وتختص هذه الخطوة بدراسة وتحليل القوى البشرية المتاحة للمنظمة وينبغي أن نوضح أن العرض المستقبلي من الموارد البشرية ينقسم إلى:

- **العرض من داخل المنظمة:** ويتمثل في الأفراد الذين يعملون في المنظمة
- **العرض المتوقع من خارج المنظمة:** ويتمثل في الأفراد الذين يـ... الاستعانة بهم من سوق العمل الكلي خارج المنظمة.